

и жизненного характера с выходом на понимание субъектом возможности изменения ситуации через самоизменение себя.

Алгоритм описанной технологии обладает универсальностью, что позволяет реализовывать ее в образовательных учреждениях различного уровня (учреждения начального, среднего, высшего профессионального образования).

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ В ПОДГОТОВКУ КАДРОВ

Г. И. Якушева

Екатеринбург

Кадровый потенциал организации является важным фактором экономического потенциала предприятия. Для реализации бизнес-целей требуются немалые затраты на повышение уровня профессиональной подготовки работников предприятия. Анализ динамики расходов ряда предприятий Среднего Урала на подготовку кадров в период с 2000 г. по 2008 г. свидетельствует о повышении доли этих расходов с общих издержках предприятия. Все это побуждает компании с особой тщательностью подходить к планированию такого рода вложений и рассчитывать их эффективность.

Измерение и оценка эффективности обучения кадров предприятия направлены на:

- 1) оценку целесообразности вложения средств в повышение профессионального уровня работников предприятия;
- 2) определение путей дальнейшего совершенствования и оптимизации процессов повышения квалификации, переподготовки и профессионального образования кадров;
- 3) мониторинг результатов от предпринятых изменений;
- 4) оценку удовлетворенности работников предприятия своим обучением.

Как известно, эффективность – это связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами. Методологические основы оценки эффективности издержек в подготовку персонала, разработанные Д. Киркпатриком и Дж. Филипсом [1], нуждаются в адаптации и конкретизации применительно к отечественной хозяйственной практике.

Комплексный подход к анализу и оценке эффективности профессионального обучения работников предприятия предполагает структуризацию издержек предприятия на персонал. Прежде всего необходимо выделить из общих затрат предприятия на персонал издержки на повышение уровня профессиональной подготовки работников предприятия, представляющие собой инвестиции в персонал. Помимо затрат на обучение на предприятии могут иметь место и другие инвестиции в персонал, например, затраты на мероприятия оздоровительного характера, улучшение условий труда, внедрение современных технологий работы с кадрами и т. д. Однако непосредственно на повышение кадрового потенциала организации направлены инвестиционные издержки на повышение профессиональной подготовки кадров. Классификация затрат предприятия на обучение и профессиональное образование своих работников позволит повысить уровень методического обеспечения оценки эффективности рассматриваемых инвестиций. Выбор признаков классификации обуславливается содержанием и уровнем управления обучением персонала предприятия.

Так, в зависимости от стадий управления процессом обучения кадров предприятия соответствующие инвестиционные издержки подразделяются на следующие группы:

- 1) затраты на аттестацию персонала предприятия, определение потребности предприятия в квалифицированных кадрах и методов ее удовлетворения (выход на рынок труда, сотрудничество с учреждениями профессионального образования, обучение своих работников);
- 2) разработку программ обучения персонала;

- 3) затраты на реализацию учебных программ профессионального обучения;
- 4) анализ и оценка результатов мероприятий по повышению профессионального уровня работников предприятия.

Конкретизация содержания инвестиционных издержек предприятия в профессиональную подготовку своих работников зависит от его производственного и финансового потенциала, уровня развития менеджмента на предприятии, в том числе уровня управления персоналом. Так, в карьерно-ориентированных организациях, рассматривающих работу по планированию и развитию карьеры сотрудников в качестве неперемного атрибута своей корпоративной культуры, представленная выше группировка затрат на профессиональное обучение преобразуется следующим образом:

1) затраты на разработку программы оценки персонала предприятия, выработку критериев отбора кандидатов в кадровый резерв, в том числе резерв функционирования и резерв развития;

2) затраты на разработку и функционирование системы горизонтального продвижения работников предприятия;

3) затраты на формирование и реализацию программ подготовки кадрового резерва предприятия, варьируемые в зависимости от содержания и формы обучения, уровня работы по развитию сотрудников с управленческим потенциалом.

Для оценки эффективности инвестиций в кадровый потенциал предприятия и выбора источников финансирования профессиональной подготовки кадров большое значение имеет также классификация затрат на обучение по категориям персонала (рабочие, руководители, специалисты), формам обучения (тренинги, повышение квалификации, переподготовка кадров, обучение смежным профессиям, бизнес-образование и т. д.), продолжительности учебных программ (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные), экономическим элементам затрат, способу учета затрат (прямые и косвенные), места обучения (на предприятии и вне предприятия).

Детализация инвестиционных затрат на обучение кадров предприятия в соответствии с предлагаемыми выше признаками позволит повысить объективность расчетов эффективности инвестиций в кадровый потенциал предприятия.

Необходимым условием достоверности и объективности оценки инвестиционных издержек на подготовку кадров является регулярное составление бюджета службы управления персоналом. Вовлечение последней в систему бюджетирования предприятия позволит моделировать денежные потоки, опосредующие обучение персонала, в том числе реализацию программ повышения квалификации, переподготовки кадров, различного рода тренинги и т. д.

Результаты профессионального обучения работников предприятия целесообразно оценивать на уровне рабочего места (получение работником требуемого количества знаний, умений, навыков и применение их в профессиональной деятельности после обучения, достижение адекватности профессиональной подготовки требованиям рабочего места), уровне подразделения предприятия (повышение производительности труда и качества выпускаемой продукции, снижение непроизводственных затрат и себестоимости продукции, снижение количества травм и аварийных ситуаций, и т. д.), уровне предприятия в целом (снижение текучести персонала, повышение объемов продаж, улучшение показателей рентабельности хозяйственной деятельности и др.). Матрица взаимосвязи организационных, социально-психологических и экономических последствий мероприятий по подготовке кадров позволит выразить в стоимостной форме результаты обучения.

Моделирование прямых и возвратных денежных потоков, обусловленных процессами подготовки кадров, позволит в дальнейшем рассчитать уровень доходности инвестиций в развитие кадрового потенциала предприятия.

Литература

1. Kirkpatrick D. L. Evaluation. In R. L. Craig (Ed.), Training and development handbook. (3rd ed.). N.-Y.: McGraw-Hill. 1987.